

## **SAVREMENI PRISTUP MENADŽMENTU KAO FAKTOR EFIKASNOG FUNKCIONISANJA DJEČIJIH VRTIĆA**

**Amela Muratović**

Departman za pedagoško-psihološke nauke, Univerzitet u Novom Pazaru,  
Novi Pazar, Srbija  
*a.muratovic@uninp.edu.rs*

**Admir Muratović**

Departman za pedagoško-psihološke nauke, Univerzitet u Novom Pazaru,  
Novi Pazar, Srbija  
*muratovic.admir8@gmail.com*

**Eldis Dacić**

Departman za pedagoško-psihološke nauke, Univerzitet u Novom Pazaru,  
Novi Pazar, Srbija  
*eldisdacic6@gmail.com*

### **Apstrakt**

Pružanje otvorenih mogućnosti, sticanje doživljaja i iskustava gdje je moguće da se razviju kapaciteti dječije ličnosti i njihovi potencijali u periodu ranog uzrasta su elementi od kojih će zavisiti i njegove buduće aktivnosti, mogućnosti i funkcionisanje kao aktivni član društvene zajednice. Djeca predškolskog uzrasta putem komunikacije stiču slobodu govora, samostalna su, osposobljavaju se da se snalaze u različitim situacijama, kreativna su, radoznala, znatiželjna, i na ovaj način doprinosi se razvijanju dispozicija za aktivno djelovanje i učenje. Kvalitetno predškolsko vaspitanje i obrazovanje treba da se bazira na ovakav razvoj djece predškolskog uzrasta, na kompetencije vaspitača, aktivno učešće roditelja djece u organizaciju rada i života njihove djece, i drugih sistema u cilju progresivnih promjena. Svi ovi sistemi uslovljavaju prisustvo menadžera u svim vaspitno-obrazovnim ustanovama pa i u vrtićima. Razvojni plan i program posmatramo kao priliku za podizanje svijesti o vrijednosti sistema organizacije vaspitno-obrazovnog rada u vrtićima, kao i zajedničke aktivnosti svih faktora koji učestvuju u procesu vaspitanja i obrazovanja djece predškolskog uzrasta, kroz prizmu menadžerstva u vrtićima.

**Ključne riječi:** menadžerstvo, vrtić, odgoj, obrazovanje, djeca.

## **MODERN APPROACH TO MANAGEMENT AS A FACTOR OF EFFECTIVE FUNCTIONING OF KINDERGARTEN**

### **Abstract**

Abstract

The provision of open opportunities, the acquisition of experiences where it is possible to develop the capacities of the child's personality and their potential in the period of early age are elements on which his future activities, opportunities and functioning as an active member of society will depend. Through communication, children of pre-school age gain freedom of speech, are independent, learn to navigate different situations, are creative, inquisitive, curious, and this way contributes to the development of dispositions for active action and learning. Quality preschool upbringing and education should be based on this development of preschool children, on the competence of educators, active participation of parents of children in the

organization of work and life of their children, and other systems with the aim of progressive changes. All these systems condition the presence of managers in all educational institutions, including kindergartens. We see the development plan and program as an opportunity to raise awareness of the value of the system of organizing educational work in kindergartens, as well as the joint activities of all factors that participate in the process of raising and educating preschool children, through the prism of management in kindergartens.

**Key word:** management, kindergarten, upbringing, education, children.

**JEL codes:** I21, P46

## UVOD

Vaspitno-obrazovne institucije koje se bave ranim i predškolskim odgojem i obrazovanjem su sredine gdje se implementiraju planirane zajedničke aktivnosti svih subjekata koji učestvuju-djeca, vaspitači, stručni saradnici, pedagozi, psiholozi, logopedi. Djeca za vrijeme boravka u vrtiću se osposobljavaju za dalje učenje, budući život, u tom smislu vrtić predstavlja sredinu gdje djeca posle porodice stiču i ostvaruju kontakte sa drugom djecom, sa odraslima, socijalizuju se i usvajaju znanja kako o sebi tako o svom okruženju i o svijetu. Predškolska ustanova je zajednica gdje se djeci pruža mogućnost da ispolje svoje potencijale, vještine, sposobnosti, kapacitete, te je primarna uloga vaspitača da prepozna, podstiče, razvija, unaprijedi ove osobine i kreira takav ambijent gdje će i okruženje podsticati razvoj djece.

Promjene koje su nastale u vaspitno-obrazovnom procesu su stigle i do predškolskih institucija, savremenih vrtića, uslovile su neophodnost za drugačijom strukturom, komunikacijom, za menadžmentom- efikasnom i potpunom organizacijom rada u vrtićima. Prije svega, organizacija podrazumijeva vaspitno-obrazovne metode, načine, pristupe, modele, organizacione sisteme, jačanje kadrovskih vještina, uspostavljanje saradnje sa porodicama, drugim vaspitno-obrazovnim ustanovama, javnim-društvenim i drugim institucijama, kao i administrativno-finansijske komponente koje su potrebne kako bi vrtići uspješno funkcionisali i imali pozitivne rezultate i uspješno djelovanje.

## MENADŽMENT KAO SUBJEKT ORGANIZACIJE I PLANIRANJA RADA U VRTIĆU

Implementacija kvalitetnog pristupa i pozitivnih metoda u menadžmentu kroz vaspitno-obrazovni rad u predškolskim ustanovama označava važne komponente organizacije i uspješne realizacije u vaspitno-obrazovni sistem u vrtićima, ukazujući na veliki doprinos menadžmenta u cilju unapređivanja i razvoja institucije. Kreiranjem i planom i programom možemo doći do informacija i situacija na kojim poljima je potrebno reagovati kao i da se usvoje mogućnosti i elementi budućeg razvoja, ciljevi, metode, tehnike i zadaci koje planiramo, faktori koji doprinose njihovo ostvarivanje, kao i subjekte za realizaciju istih. Menadžeri specijalizovani za različite oblasti poslovanja postali su danas među najtraženijim kadrovima. Njihov cilj je ostvarivanje poslovnog uspeha organizacije, uz etičnost koja se odlikava u doprinosu široj društvenoj zajednici. [3]

Nije moguće da više bilo koji nivo organizacije djeluje bez planiranih aktivnosti, projekata, organizovanja, nadgledanja, neophodno je upravljanje, i usmjeravanje u smjeru pozitivnih rezultata. Pridruživanje novih sistema organizaciji predškolske ustanove podrazumijeva i primjenu menadžerstva u vrtićima s ciljem što kvalitetnije organizacije i strukture vaspitno-obrazovnog rada i djelovanja vrtića, kao i primarnog zadatka podsticanje i razvijanje optimalnog razvoja djece predškolskog uzrasta.

Savremeni koncept vaspitanja mijenja ne samo organizaciju predškolskih ustanova, već i ulogu vaspitača. Oni nisu samo prenosioci znanja, već i kreatori vaspitno-obrazovnog procesa. Oni predstavljaju nosioce upravljanja organizacionom sredinom koja treba da podstiče djecu na učenje. [2] Dakle, refleksija, evaluacija- praćenje i organiziranje cjelovitog razvoja dječije ličnosti u vrtićima je primarni cilj i zadatak, upošljenici koji učestvuju u vaspitno-obrazovni proces djece predškolskog uzrasta su inicijatori koji utiču na razvoj dječijih potencijala. Vaspitače je neophodno posmatrati kao dobre menadžere obučene za svoju profesiju, u okviru platforme kordinisanja i vođenja u pravcu ispunjavanja zahtjeva predškolskog vaspitanja i obrazovanja. Vaspitači koji animiraju djecu, realizatori aktivnosti u predškolskoj ustanovi, kreatori, praktičari, moderatori, ujedno su dobri i uspješni menadžeri. Menadžment ljudskog kapitala se definiše kao strateški i koherentni pristup rukovođenja zaposlenima u ustanovi koji radeći individualno ili kolektivno doprinose postizanju njenih ciljeva. [1] Govoreći o zadacima predškolske ustanove, neophodno je da organiziraju kadrovski tim koji posjeduje stručna znanja, vještine, sposobnosti, bogata iskustva, kako bi ispunili zahtjeve za pripremu djece za život. Sve aktivnosti moraju se sprovoditi planski na osnovu unaprijed postavljenih ciljeva, čije se izvršenje kontroliše od strane lica odgovornih za kontrolu rada. Menadžment u obrazovanju se razume kao proces usaglašavanja i razvoja ljudskih i materijalnih potencijala, u cilju ostvarivanja razvojnih ciljeva i ciljeva obrazovne politike. [5]

## **DJELOVANJE-MENADŽERA U PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA**

Izazovi koji prate imlementaciju, unapređivanje i kontinuirani razvoj sistema i organizacije predškolske ustanove, zahtijeva uključivanje mnogobrojnih faktora kako bi na što efikasniji način pristupili sistemu vaspitanja, obrazovanja, organizacije, i unapređivanje vrtića. Predškolske ustanove kao dio kadrovske strukture poseduju i menadžera gdje postoji zajednički cilj da se ispune zadaci i zahtjevi od svih faktora koji učestvuju u sistematskoj organizaciji, stručnom usavršavanju, unapređivanju, planom i programom i urednom dokumentacijom. Savremeni pristup pogleda na menadžera je da je to osoba koja vodi brigu o ljudskim potencijalima, kao i unapređivanju rada i organizacije na svim nivoima.

Dakle, kako bi se efikasno odgovorilo na savremene izazove neophodno je da dio strukture i sistema u vaspitno-obrazovnim institucijama bude i osoba koja će na pozitivan način odgovoriti navedenim izazovima. Menadžer održava sisteme, oslanja se na kontrolu i kratkoročnije posmatra stvari. Funkcija direktora kao menadžera je da zapoveda i kontroliše koristeći formalne procedure i racionalne metode. Za njih je karakteristično da slede propise i poslovnu politiku nadređenih. [4] Kada govorimo o mogućnostima i obavezama djelovanja menadžera možemo reći da se ostvaruju uslovi

da menadžer djeluje na polju kordiniranja organizacije i administracije do tehničkih uslova rada u vrtićima, i polje edukacije, usavršavanja, stručnog osposobljavanja kadrovske strukture, inovacije u radu, praćenje, sistemsko planiranje, programiranje i realizaciju različitih djelatnosti.

## **METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

U cilju ispitivanja povezanosti varijabli uključenih u konceptualni model, „Savremeni pristup menadžmentu kao faktor efikasnog funkcionisanja dječijih vrtića“, tokom prve polovine 2023. godine na teritoriji Republike Srbije i Crne Gore sprovedeno je empirijsko istraživanje. Instrument za prikupljanje podataka neophodnih za pomenuti istraživački segment bio je anketni upitnik, koji je ispitanicima distribuiran elektronskim putem. Pitanja iz anketnog upitnika kreirana su na osnovu razmene mišljenja sa upošljenicima predškolskih ustanova. Problem istraživanja ovdje možemo predstaviti kao: Utvrđivanje uticaja savremenog pristupa menadžmentu na efikasnost funkcionisanja dječijih vrtića te analiza kako se on odražava na razvoj i dobrobit djece. Ovaj problem istraživanja proističe iz potrebe da se utvrdi koji su ključni faktori koji doprinose efikasnom funkcionisanju dječijih vrtića, kakvi su uslovi u vrtiću, inkluzija, jer je kvalitetno vaspitanje i obrazovanje u ranom djetinjstvu ključno za razvoj djeteta. Savremeni pristup menadžmentu se odnosi na primjenu modernih metoda i alata za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu rada u vrtićima. Jedan od zadataka teorijskog istraživanja može biti proučavanje teorijskih okvira i konceptualnih modela vezanih za temu istraživanja. Ovaj zadatak se odnosi na analizu postojeće literature i istraživanja u oblasti menadžmenta dječijih vrtića i utvrđivanje ključnih konceptualnih okvira i teorijskih pristupa koji se koriste u ovoj oblasti. Kao rezultat ovog zadatka, istraživač će imati uvid u postojeće teorijske okvire i konceptualne modele vezane za temu istraživanja, što će mu omogućiti da bolje razumije kontekst istraživanja i da formuliра hipoteze i metodologiju za empirijsko istraživanje.

Ispitanicima je postavljeno 21 pitanje, raspoređenih u tri segmenta - prvi dio je sačinjavao sociodemografski upitnik sastavljen od 5 pitanja, dok je drugi dio pod nazivom „Menadžment unapređenja vrtića I dio“ 4 pitanja, i na kraju treći dio „Menadžment unapređenja vrtića II dio“ sastojao se od 12 pitanja. Prvi deo elektronskog anketnog upitnika popunjavao je prostim čekiranjem i upisivanjem odgovora (ukupno 5), u drugom dijelu upitnika ispitanicima omogućeno je da upišu i čekiraju odgovore, dok je u trećem dijelu sve bilo određeno tvrdnjama i odabranom stavu i namjeri ponašanja da se izraze uz pomoć petostepene Likertove skale psihometrike.

U istraživanju su postavljene hipoteze koje se mogu definisati na sljedeći način:

- H1: Pretpostavlja se da menadžment rada vrtića ne utiče na kvalitet i dobro funkcionisanje vrtića.
- H2: Uslovi u vrtiću su zadovoljavajući i utiču pozitivno na kvalitet rada vrtića i/ili dobrobit djece.

- H3: Vrtići imaju visok nivo implementacije inkluzije u svoj vaspitno-obrazovni proces, što pozitivno utiče na razvoj i dobrobit sve djece u vrtiću, uključujući i djecu sa poteškoćama u razvoju.

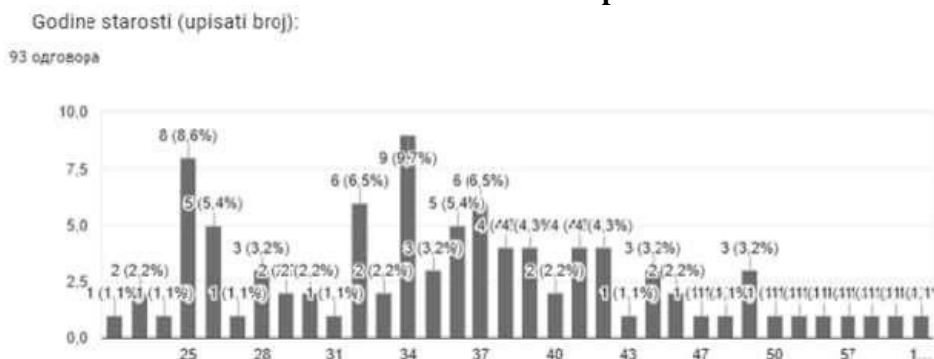
## EMPIRIJSKI DIO ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je rađeno na uzorku od 93 ispitanika. Uzorak obuhvata populaciju stariju od 20 godina. Mjerni instrument bio je u vidu anketnog upitnika zatvorenog tipa i dio pitanja sa slobodnim odgovorima (odgovori su u vidu skale Likertovog tipa). Od značaja je još i to da se mora naglasiti da je istraživanje obuhvatilo populaciju odnosno ispitanike koji su u kolektivima vaspitno-obrazovnih ustanova odnosno vrtića na teritoriji Republike Srbije i Crne Gore. Najviše anketiranih je bila populacija starija od 30 godina, dok je ostatak anketiranih bila populacija između 20 i 30 godina.

Kod obrade podataka, nakon sprovedenog istraživanja i sređivanja podataka kroz statističku obradu i grafikone, korišćićemo kvalitativnu i kvantitativnu metodu. Kvalitativnu analizu sprovedćemo standardnom procedurom koja obuhvata: uobličavanje datih odgovora u određene iste ili slične kategorije i svođenje na bitne kategorije; sređivanje podataka – tj. učvršćivanje učestalosti pojavljivanja određenih tipova ili kategorija odgovora; i na kraju izvođenje zaključaka kojim ćemo doći do sređenih podataka o onome što „govore“ odgovori ispitanika. Grafičkim prikazom je pregled opštih podataka o 93 ispitanika obuhvaćeni ovim istraživanjem u kojima su ti isti ispitanici bili i zaposleni. Neki ciljevi teorijskog dijela istraživanja su da se: Analizira postojeća literatura i istraživanja vezana za menadžment dječijih vrtića i utvrđuju ključni konceptualni okviri i teorijski pristupi koji se koriste u ovoj oblasti. Identifikuju ključni koncepti i teorije koje se koriste u oblasti menadžmenta dječijih vrtića. Analizira postojeće metode i tehnike menadžmenta, te da se utvrde uslovi u vrtićima, implementacija inkluzije, kompetencije, da se utvrdi stručni rad menadžmenta vrtića... Formulisu teorijski okviri i konceptualni modeli koji će se koristiti u empirijskom dijelu istraživanja. Odgovore na pitanja iz anketnog upitnika dalo je 97,8% ženskih ispitanika (91), i 2,2% muških ispitanika (2). Ovakvi podaci su bili očekivani obzirom da se radi o oragnizaciji (vrtiću) gdje prevashodno preovladavaju žene. Imali smo takođe različite starosne grupe od 22 do preko 60 godina. Zatim na osnovu dobijenih podataka kroz pitanje o mjestu stanovanja imali smo: 79,6% ispitanika sa gradskog područja, 16,1% ispitanika iz prigradskih naselja, i na kraju 4,3% ispitanika iz dalje okoline grada. Takođe smo kroz sociodemografski upitnik ispitali još i materijalno stanje i stepen obrazovanja. Što se tiče podataka materijalnog stanja oni su sljedeći: 50,5% ispitanika srednjeg materijalnog stanja, 48,4% zadovoljavajućeg materijalnog stanja i na kraju 1,1% ispitanika niskog materijalnog stanja. Sa druge strane i posljednje pitanje sociodemografskog upitnika koje se tiče stepena obrazovanja imamo sljedeće podatke: 81,7% ispitanika koji su završili fakultet, 9,7% ispitanika sa završenom višom školom i 8,6% ispitanika sa završenom srednjom školom. Ovakvi visoki rezultati su i očekivani obzirom da se radi o vaspitno-obrazovnoj ustanovi koja zahtjeva visok nivo kompetencija i usavršavanja radi zaposlenja. Kada je riječ o drugom i trećem dijelu upitnika imaćemo grafički prikaz pojedinih važnih pitanja koja su se obradila u ovoj anketi.

## ANALIZA PODATAKA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

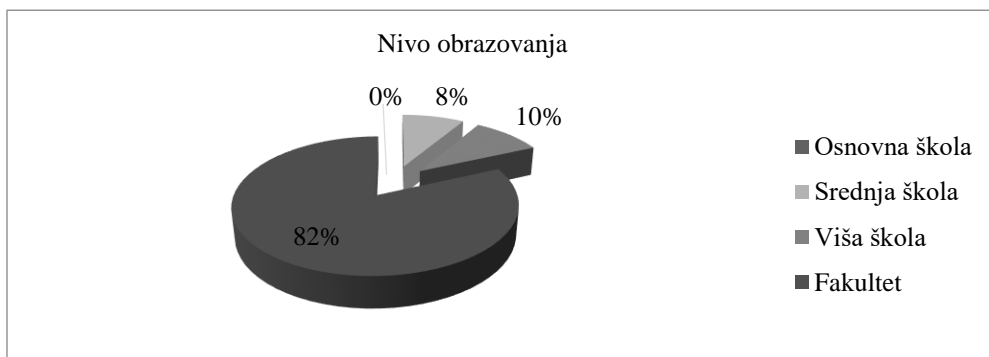
**Slika 1. Godine starosti ispitanika**



Izvor: Google forms; istraživanje autora

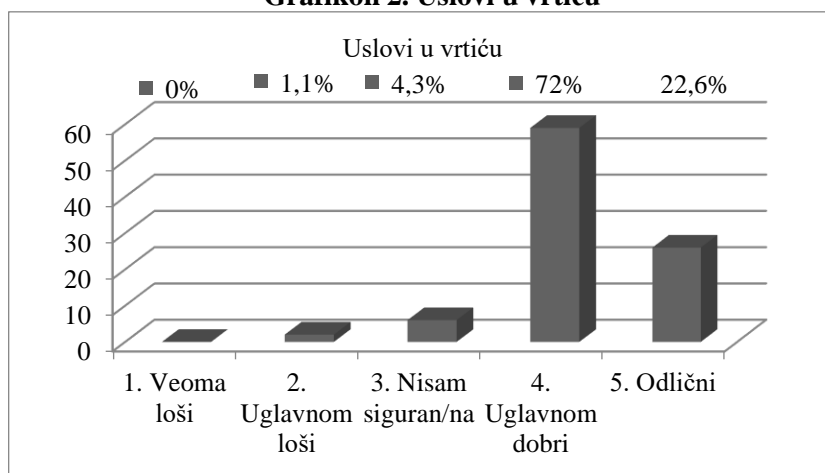
Na osnovu dobijenih podataka iz slike 1. možemo zaključiti da je populacija koja je odgovarala na anketni upitnik varirala, tj. da smo imali populaciju od 20 godina do iznad 60. Možemo zaključiti da je 75,1% ispitanika bilo starije od 30 godina, dok je ostalih 24,9% ispitanika bila mlađa populacija od 30 godina. Ovi rezultati nam ukazuju da je populacija koja radi u vrtićima raznolika.

**Grafikon 1. Nivo obrazovanja**



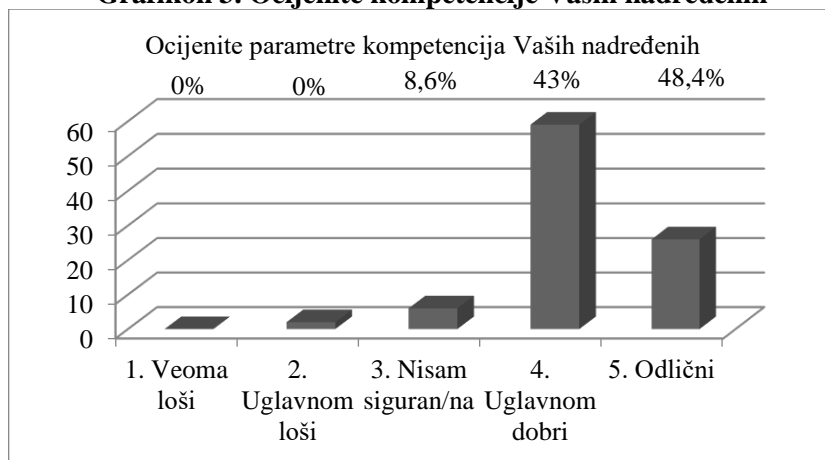
Izvor: Izračunavanje autora

Na osnovu dobijenih podataka iz grafikona 1. možemo zaključiti da je anketno pitanje za „Nivo obrazovanja“ pokazalo sljedeće rezultate: 0; 0% ispitanika (osnovna škola), 8; 8% ispitanika (srednja škola), 9; 10% ispitanika (viša škola), 76; 82% ispitanika (fakultet). Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da je najviše ispitanika sa završenim fakultetom, takvi rezultati su bili i očekivani obzirom na to da je vrtić vaspitno-obrazovna ustanova i da zahtijeva zaposlene sa visokim kvalifikacijama.

**Grafikon 2. Uslovi u vrtiću**

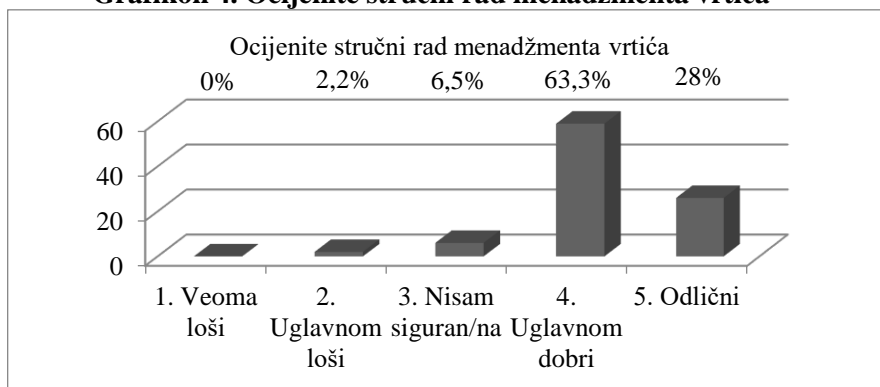
Izvor: Izračunavanje autora

Na osnovu dobijenih podataka iz grafikona 2. možemo zaključiti sljedeće; da su ispitanici na tvrdnju „Uslovi u vrtiću“ odgovarali na sljedeći način: Veoma loši 0; 0% ispitanika, Uglavnom loši 1; 1,1% ispitanika, Nisam siguran/na 4; 4,3% ispitanika, Uglavnom dobri 67; 72% ispitanika, Odlični 21; 22,6% ispitanika. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da su ispitanici zadovoljni uslovima u vrtiću.

**Grafikon 3. Ocijenite kompetencije Vaših nadređenih**

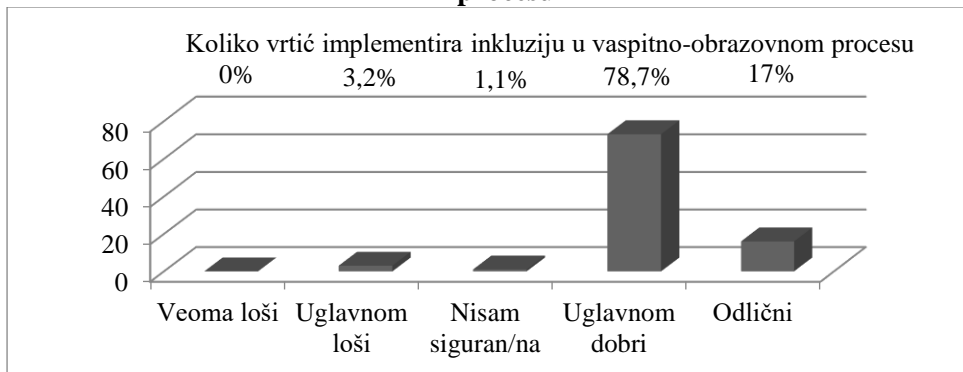
Izvor: Izračunavanje autora

Na osnovu dobijenih podataka iz grafikona 3. možemo zaključiti sljedeće; da su ispitanici na tvrdnju „Ocijenite kompetencije Vaših nadređenih“ odgovarali na sljedeći način: Veoma loši 0; 0% ispitanika, Uglavnom loši 0; 0% ispitanika, Nisam siguran/na 8; 8,6% ispitanika, Uglavnom dobri 40; 43% ispitanika, Odlični 45; 48,4% ispitanika. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da su se ispitanici većinski izjasnili da su se njihovi nadređeni posjeduju dobre ili odlične kompetencije.

**Grafikon 4. Ocijenite stručni rad menadžmenta vrtića**

Izvor: Izračunavanje autora

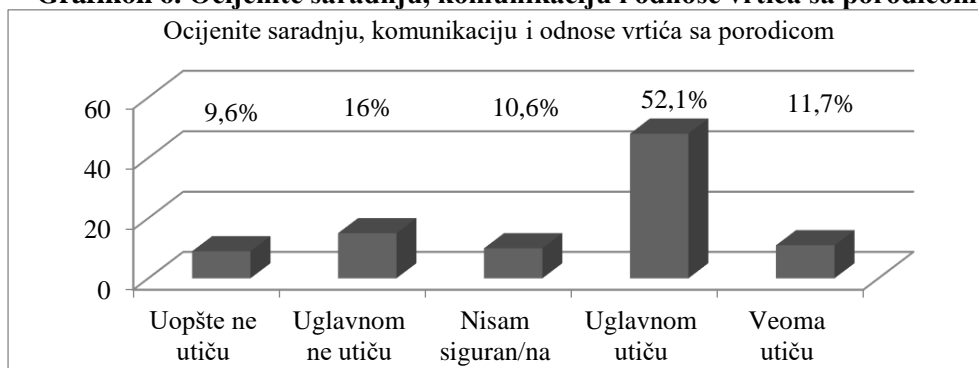
Na osnovu dobijenih podataka iz grafikona 4. možemo zaključiti sljedeće; da su ispitanici na tvrdnju „Ocijenite stručni rad menadžmenta vrtića“ odgovarali na sljedeći način: Veoma loši 0; 0% ispitanika, Uglavnom loši 2; 2,2% ispitanika, Nisam siguran/na 6; 6,5% ispitanika, Uglavnom dobri 59; 63,3% ispitanika, Odlični 26; 28% ispitanika. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da su se ispitanici većinski izjasnili da menadžment vrtića obavlja dobru funkciju i rad.

**Grafikon 5. Koliko vrtić implementira inkluziju u vaspitno-obrazovnom procesu**

Izvor: Izračunavanje autora

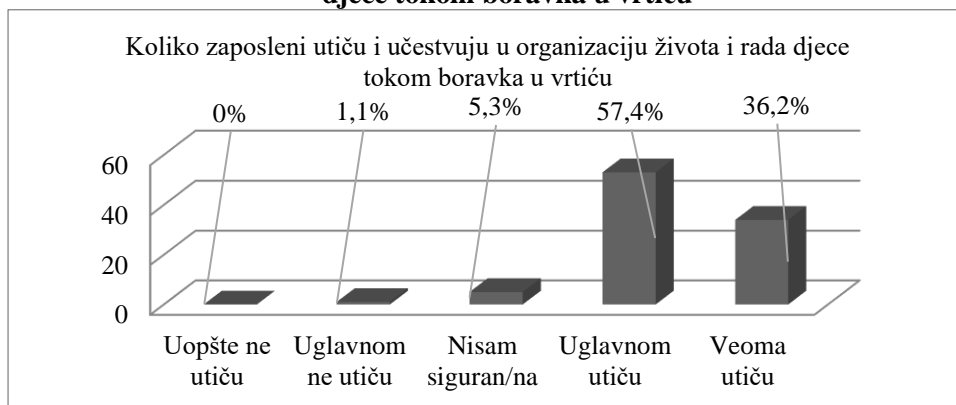
Na osnovu dobijenih podataka iz grafikona 5. možemo zaključiti sljedeće; da su ispitanici na tvrdnju „Koliko vrtić implementira inkluziju u vaspitno-obrazovnom procesu“ odgovarali na sljedeći način, i podaci su sledeći: Veoma loši 0; 0% ispitanika, Uglavnom loši 3; 3,2% ispitanika, Nisam siguran/na 1; 1,1% ispitanika, Uglavnom dobri 72; 78,7% ispitanika, Odlični 17; 17% ispitanika. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da su se ispitanici većinski izjasnili da uslovi u kojima vrtić implementira inkluziju u vaspitno-obrazovnom procesu uglavnom dobri i odlični.



**Grafikon 6. Ocijenite saradnju, komunikaciju i odnose vrtića sa porodicom**

Izvor: Izračunavanje autora

Na osnovu dobijenih podataka iz grafikona 6. možemo zaključiti sljedeće; da su ispitanici na tvrdnju „Ocijenite saradnju, komunikaciju i odnose vrtića sa porodicom“ odgovarali na sljedeći način: Uopšte ne utiču 9; 9,6% ispitanika, Uglavnom ne utiču 15; 16% ispitanika, Nisam siguran/na 10; 10,6% ispitanika, Uglavnom utiču 48; 52,1% ispitanika, Veoma utiču 11; 11,7% ispitanika. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da su se ispitanici izjasnili da je saradnja, komunikacija i odnosi sa porodicom vrtića uglavnom dobra.

**Grafikon 7. Koliko zaposleni utiču i učestvuju u organizaciju života i rada djece tokom boravka u vrtiću**

Izvor: Izračunavanje autora

Na osnovu dobijenih podataka iz grafikona 7. možemo zaključiti sljedeće; da su ispitanici na tvrdnju „Koliko zaposleni utiču i učestvuju u organizaciju života i rada djece tokom boravka u vrtiću“ odgovarali na sljedeći način: Uopšte ne utiču 0; 0% ispitanika, Uglavnom ne utiču 1; 1,1% ispitanika, Nisam siguran/na 5; 5,3% ispitanika, Uglavnom utiču 53; 57,4% ispitanika, Veoma utiču 34; 36,2% ispitanika. Na osnovu ovoga možemo zaključiti da su se ispitanici izjasnili da je saradnja, komunikacija i odnosi sa porodicom vrtića uglavnom dobra.

## ZAKLJUČAK

Stimulirajuća sredina i okruženje za djecu koja iz jedne zajednice kao što je porodica, odlaze u predškolsku ustanovu, organizacioni ambijent koji se temelji na opservaciji kvalitetnog vaspitno-obrazovnog rada. Savremeno menadžerstvo u vrtićima ima zadatak da unaprijedi strukturu predškolske ustanove, efikasno rukovođenje, i uspostavi reforme na cjeloviti obrazovni sistem, i razvoj vrtića.

Na pitanje u anketnom upitniku koje promjene bi upošljenici uveli u organizaciju i rad vrtića, naveli su da plan i program vrtića treba izmijeniti, pratiti potrebe djeteta i način komunikacije, pa i probleme koji na žalost imaju djeca u motorici, izgovoru, komunikaciji i socijalizaciji. Vrtić treba imati svoje udžbenike prilagođene uzrastu djece (iz grupa na svim nivoima) srednje grupe, starije grupe) i realizirati ih po njima. Treba organizirati i do tri seminara godišnje, gdje će se obuhvatiti pedagoško-psihološke smjernice, metode i način rada, ali i unaprijediti kompetencije vaspitača, stručnih saradnika, kao i planiranje i organizacija radionica, druženja sa roditeljima djece koja pohađaju vrtić, na taj način prisutna je kontinuirana saradnja i komunikacija sa roditeljima o potrebama djeteta, kako bi se uspostavila podrška i unaprijedio kvalitet saradnje roditelja, vaspitača i same ustanove, te olakšalo djetetu bolji pristup vrtiću. Neophodno je prisustvo logopeda na mjesečnom nivou, koji bi imao zadatak da ostvari komunikaciju sa djecom predškolskog uzrasta, djecu od 4 do 6 godina i na taj način pruži stručnu pomoć djetetu da ispravi i poboljša svoje govorne mane, kao i pravilan izgovor. Između ostalog, prijedlog od vaspitača je bio da se implementira savremeni pristup planiranju i programiranju za koje je potrebno pored kompetentnih vaspitača, kvalitetni uslovi u vrtiću-dobra opremljenost, mnogobrojni didaktički materijali i sredstva, rad na otvorenom, rad po principu Marije Montessori, individualni pristup, sistematizacija koja zahtijeva prisustvo menadžera. Savremeni pristup u vaspitno-obrazovnom sistemu na prijedlog vaspitača bi trebao imati i integralni dio plana i programa u vrtićima, humanističko razvojna koncepcija, a to je dodatna edukacija i obuka vaspitača za djecu s teškoćama u razvoju. Sprovedeno empirijsko istraživanje, analizom dobijenih odgovora dolazimo do zaključka da uglavnom svi upošljenici smatraju da je potrebno strukturu vrtića mijenjati, uključiti savremeni pristup u smjeru menadžerstva. Kada govorimo o postavljenoj hipotezi da menadžment rada vrtića ne utiče na kvalitet rada vrtića ili dobrobiti djeteta, dobili smo odgovore da menadžment vrtića obavlja dobru funkciju i rad, te ova hipoteza nije potvrđena. Kada je riječ o hipotezi da su uslovi u vrtiću zadovoljavajući i pozitivno utiču na kvalitet rada vrtića i dobrobiti djece, dobijamo odgovore da su ispitanici zadovoljni uslovima u vrtiću, te ćemo zaključiti da je ova hipoteza potvrđena. Hipoteza da vrtići imaju visok nivo implementacije inkluzije u svoj vaspitno-obrazovni proces, što pozitivno utiče na razvoj i dobrobit sve djece u vrtiću, uključujući i djecu sa poteškoćama u razvoju, ispitanici su se većinski izjasnili da uslovi u vrtiću su povoljni za implementaciju inkluzije u vaspitno-obrazovnom procesu uglavnom dobri i odlični, čime je i ova hipoteza potvrđena. Od savremenog pristupa menadžmentu u predškolskim institucijama očekuje se unapređivanje i efikasna organizacija rada i života djece predškolskog uzrasta, gdje se otvaraju mogućnosti za buduće programiranje, kvalitetniju sistematizaciju rada, planiranje kreativnih aktivnosti, kao i kontinuiranu komunikaciju djece sa vršnjacima,

vaspitačima i uspostavljanje saradnje sa porodicom. Tim putem stvaraju se uslovi za pozitivno djelovanje i funkcionisanje u radu, na osnovu čega ćemo imati zadovoljnu i ispunjenu djecu predškolskog uzrasta, vaspitače sa unapređenim vještinama, samim tim i zadovoljne roditelje jer vrtić njihovoj djeci pruža i kreira ambijent koji im obezbeđuje optimalni rast i razvoj.

## **BIBLIOGRAFIJA**

1. Đurić, I. (2015): Smisao i značaj menadžmenta u obrzovanju. Zbornik radova Filozofskog fakulteta, 15. 4, 117-135.
2. Nikić, J. (1996): Uloga vaspitača u adaptaciji deteta u jaslicama i organizovanju obogaćene strukturisane sredine. Novi Sad, Zbornik Filozofskog fakulteta u Novom Sadu, 11.
3. Orlić, B. (2005): Kadrovski menadžment. Beograd: Zoran Damnjanović i sinovi
4. Srdić, V. (2015): Direktori škola i obrazovni menadžment, Sintezе, broj. 7., strana 5-17
5. Zuković, S., Knežević, O. (2014): Pedagoški menadžment u funkciji partnerstva obitelji i škole, Školski vjesnik, Vol. 63, Br. 1-2, 201-213

## **RESUME**

Modern management approaches in kindergartens is a topic that is necessary for all factors involved in the educational process. This tells us that managers, administrators, are obliged to follow, coordinate, manage, develop modern ways, techniques and approaches in the field of upbringing and education. The competences possessed by the professional manager have a positive effect on the development of the kindergarten, efficient management and improvement of work and organization. Education reforms are needed at all levels, including in kindergartens, as well as management, the work of the management organization, which is necessary for the systematic planning of activities, new approaches and ways of working in kindergartens, as well as professional education and professional development of educators, promotion of employees who participate in the process of educational activity. In today's time, it is impossible to observe educational institutions without competent managers, whose mission is to control, manage and supervise all services and systems of an educational institution, where all factors are aimed at successful operation, development, advancement and implementation of innovations, creative ideas and proposals. Being aware of the value of the future generation - children of preschool age, developing practical skills, knowledge, abilities, attitudes, management following the needs and interests of children organizes systematic work, plans a creative plan and program, as well as dedication to their profession of all employees. At the moment when the management influences kindergartens to such an extent that they change their views and attitudes, methods and approach to the organization of preschool institutions, the entire system in work, development and advancement of kindergartens will be improved.